

地方独立行政法人市立吹田市民病院  
中期目標期間の業務の実績に関する評価結果報告書

平成30年8月

吹田市

## 目 次

	ページ数
はじめに	・・・ 1
1 評価の基本方針	・・・ 1
2 評価の方法	・・・ 2
3 評価の基準	・・・ 2
第1 全体評価	
1 評価結果及び判断理由	・・・ 3
2 全体評価に当たって考慮した内容	・・・ 4
3 評価に当たっての意見、指摘等	・・・ 5
第2 項目別評価	
1 第2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	
（1）評価結果及び判断理由	・・・ 8
（2）小項目評価の集計結果	・・・ 8
2 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	
（1）評価結果及び判断理由	・・・ 10
（2）小項目評価の集計結果	・・・ 10
3 第4 財務内容の改善に関する事項	
（1）評価結果及び判断理由	・・・ 11
（2）小項目評価の集計結果	・・・ 11
4 第5 その他業務運営に関する重要事項	
（1）評価結果及び判断理由	・・・ 12
（2）小項目評価の集計結果	・・・ 12

## はじめに

本報告書は、地方独立行政法人法第28条第1項第3号の規定に基づき、地方独立行政法人市立吹田市民病院の中期目標期間（平成26年4月1日から平成30年3月31日まで）における業務実績の全体について総合的に評価を実施したものである。

評価に際しては、「地方独立行政法人市立吹田市民病院 業務実績評価の基本方針」及び「地方独立行政法人市立吹田市民病院 中期目標期間見込評価及び中期目標期間最終評価実施要領」に基づき、地方独立行政法人市立吹田市民病院評価委員会の意見を聴いた上で、評価を行った。

地方独立行政法人市立吹田市民病院評価委員会 委員名簿（平成30年4月1日現在）

	氏 名	団体及び役職等
委員長	高 杉 豊	大阪府保健医療財団 理事長
	川 西 克 幸	吹田市医師会 会長
	小 林 順 二 郎	国立循環器病研究センター 病院長
	木 村 正	大阪大学医学部附属病院 病院長
	村 尾 孝 之	吹田商工会議所 常議員
職務代理	足 立 泰 美	甲南大学 経済学部 准教授
	清 水 和 也	日本公認会計士協会近畿会

(敬称略)

## 1 評価の基本方針

- (1) 評価は、法人が中期目標を達成するために、業務運営の改善及び効率化が進められること及び法人の質的向上に資することを目的として行うものとする。
- (2) 評価は、中期計画及び年度計画の実施状況を確認及び分析し、法人の業務運営等について総合的に判断して行うものとする。
- (3) 評価を通じて、中期目標及び中期計画の達成に向けた取組状況等を市民にわかりやすく示すものとする。
- (4) 中期計画及び年度計画を達成するための業務運営改善や効率化等をめざした特色のある取組や様々な工夫については、中期計画及び年度計画に記載していない事項であっても、積極的に評価する。
- (5) 評価方法については、法人を取り巻く環境変化などを踏まえ、柔軟に対応するとともに、必要に応じて見直しを行うものとする

## 2 評価の方法

評価は、「項目別評価（大項目評価）」と「全体評価（記述式評価）」により行う。

「項目別評価」では、各事業年度の評価結果を踏まえつつ、法人から提出された中期目標期間の業務実績に関する報告書を確認及び分析し、当該期間における中期目標の達成状況について、5段階による評価を行う。

「全体評価」では、項目別評価（大項目評価）の結果を踏まえ、当該中期目標期間における業務実績全体について記述式による総合的な評価を行う。

## 3 評価の基準

### （1）項目別評価（大項目評価）

S……中期目標を大幅に上回る特筆すべき進捗状況にある。

A……中期目標を達成した。

B……中期目標を概ね達成した。

C……中期目標を十分達成できていない。

D……中期目標を大幅に下回っており重大な改善すべき事項がある。

### （2）全体評価

中期目標期間見込評価に係る全体評価を実施するに当たっては、項目別評価（大項目評価）の結果を踏まえ、中期目標の全体的な達成状況について、記述式による評価を行うものとする。

### （3）ウエイト項目

小項目の年度計画に占める軽重を評価により適切に反映するため、評価に当たり、各小項目にウエイトを設定している。小項目評価の結果の表中ウエイト付けした項目は「二重線」で表記し項目数を2とし、その他の項目は項目数を1としている。

## 第1項 全体評価

### 1 評価結果及び判断理由

地方独立行政法人市立吹田市民病院における平成26年度から平成29年度の全体評価の結果は、**全体として、中期目標を概ね達成した**である。

第1期中期目標期間は、地方独立行政法人へ移行した平成26年度（2014年度）から平成29年度（2017年度）までの4年間とし、この期間における業務実績に関する大項目評価について、以下のとおり判断した。

・第2項目（市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項）は、法人への移行後においても、救急医療、小児医療・周産期医療、災害医療、高度医療等の医療を提供するとともに、地域の医療機関との機能分担・連携を推進し、地域の中核病院として市立病院の役割を果たすための取組が継続的に行われていた。

しかし、救急医療において、目標指標の救急搬送受入件数が平成27年度以降減少傾向となっており、最終年度の平成29年度の実績値は当該中期目標期間での最低値の結果であった。

また、地域の医療機関との機能分担・連携においては、平成26年度、平成27年度は紹介率が低迷していたものの、紹介患者を増やす取組を継続的に行い、平成28年度には目標指標の紹介率・逆紹介率はともに目標値を達成していたが、平成29年度に逆紹介率が急落し、目標値を達成することができなかったことから、地域医療支援病院の承認を得ることができなかった。以上のことから、中期目標期間における業務実績の評価は、『中期目標を概ね達成した。（評価B）』と判断した。

・第3項目（業務運営の改善及び効率化に関する事項）は、平成26年度の地方独立行政法人への移行後、地方独立行政法人制度の趣旨に基づき、自主性・自立性を活かした業務運営体制の構築や効率的・効果的な業務運営を行うための体制の構築に努めていたが、人事給与制度においては、最終年度である平成29年度にも制度を構築できていなかった。以上のことから、中期目標期間における業務実績の評価は、『中期目標を概ね達成した。（評価B）』と判断した。

・第4項目（財務内容の改善に関する事項）は、第1期中期目標期間の累積としては黒字決算であったが、平成27年度から平成29年度までの3年間は経常損益で赤字決算となっていた。経営状況の悪化について、最終年度の平成29年度においても特に改善がされていなかった。以上のことから、中期目標期間における業務実績の評価は、『中期目標を十分達成できていない。（評価C）』と判断した。

これらにより、第2項目から第5項目の項目別評価を踏まえた中期目標期間における業務の実績に関する評価は、総合的に判断した結果、『**全体として、中期目標を概ね達成した。**』と判断した。

※大項目評価一覧

大項目	年度評価				中期目標 期間の 評価結果
	平成 26 年度 (2014 年度)	平成 27 年度 (2015 年度)	平成 28 年度 (2016 年度)	平成 29 年度 (2017 年度)	
第 2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	B	A	A	C	B
第 3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	A	A	A	C	B
第 4 財務内容の改善に関する事項	A	C	C	C	C
第 5 その他業務運営に関する重要事項	A	A	A	A	A

2 全体評価に当たって考慮した内容

<p>全体評価に当たっては、項目別評価の結果に加え、以下①から⑤を特に考慮して判断した。</p> <p>①地方独立行政法人制度の趣旨に基づいた自主性・自立性を活かした業務運営体制の確立として、理事会や経営戦略会議を設置し定期的に開催することにより、中期目標及び中期計画の実現に向けた病院の重点方針を明確化するとともに、経営改善に関する課題や改善方策の検討を行い、目標・計画に基づく P D C A サイクルによる業務運営に取り組み、効率的・効果的な病院運営のもと経営基盤の確立に努めていた。</p> <p>②市立病院の役割の主眼となる救急医療については、法人移行後においても二次救急医療機関としての 3 6 5 日 2 4 時間の救急医療の提供のための体制を維持していた。消防本部等からの受入要請に確実に応じていけるよう、多部門から構成される救急部運営委員会での不応需例の妥当性等を検討し、その結果から明らかになった課題等については、病棟当直医師による外来治療の応援体制の整備、若手医師への指導・育成体制の充実、受入時の聞き取り項目の精査、救急トリアージ体制の運用などの積極的な改善・充実に努めるとともに、受入状況を電子カルテから閲覧できるようにし、全職員で情報共有することで、救急受入れに対する職員の意識向上を図っていた。</p> <p>しかし、目標指標の救急搬送受入件数は、市内全体の救急搬送は増加傾向しているのに対して年々減少しており、最終年度である平成 2 9 年度の実績件数は 3, 6 5 4 件で目標値に到達できておらず、第 1 期中期目標期間を通して目標値に到達したのは平成 2 6 年度だけであっ</p>
---

た。

③地域医療機関との機能分担・連携については、登録医総会やカンファレンスの開催、各診療科部長を中心とした開業医への訪問、市民公開講座や出前講座、広報誌等でのPR活動、整形外科外来の完全紹介制などの地域医療機関との機能分担や連携を強化する様々な取組を積極的に実施し、紹介患者の増加に向けて取組を進めていた。

しかし、最終年度である平成29年度の実績値は、紹介率は54.8%で目標値を達成しているが、逆紹介率は55.4%と目標値を大きく下回るものであった。当該目標指標は、地域医療支援病院の承認要件（紹介率50%、逆紹介率70%）を基準値に設定したものであるが、逆紹介率の目標値を達成することができなかったことから地域医療支援病院の資格取得には至らなかった。

④経営状況については、当該中期目標期間を通しては黒字決算だったが、平成28年度と平成29年度の2年間の当期純損失の累積としては約5億8,000万円の赤字決算であった。さらに平成26年度末時点で約15億7,600万円あった資金も、平成29年度末時点では約8億2,900万円まで減少しており、当該中期目標期間中に約7億4,700万円の減少となっていた。

経営悪化の主な要因としては、病床利用率、入院患者数、入院診療単価、外来患者数、手術件数が、最終年度である平成29年度においてもいずれも目標値を達成することができず、見込んでいた医業収益を確保できなかったことと、看護師の増員や新病院の開院を見据えた医療従事者の確保等に伴う給与費の増加にあった。これらにより経常収支比率、医業収支比率が目標値を達成できず、経営状況としては課題が残る結果となった。

⑤新病院移転計画については、工程どおり順調に建設工事を進めた結果、本年7月31日に予定どおり建物が完成しており、同年12月1日の開院に向けて、医療機器の整備や各種委託などその他の業務についても着実に準備を進めていた。

### 3 評価に当たっての意見、指摘等

市立吹田市民病院は、本市の市立病院としての役割を確実に実施し、地域に必要な医療を継続的に提供するため、また、安定した経営基盤を確立するために、自主性・自立性の高い、効果的・効率的な業務運営を行うことを目的に、平成26年度（2014年度）から地方独立行政法人へと移行した。

今期は独立行政法人化して最初の期間であったが、移行後の取組として、弾力的で効率的かつ、目標の到達状況等に応じて素早かつ確かな方針のもとで行えていたか、法人移行前とは異なる手段をもって対応することができたか等が問われるところである。

まず、評価できる点としては、以下の項目が挙げられる。

### ①市立病院として担うべき医療等

- ・医療の提供については、救急医療、小児医療・周産期医療、高度医療等の広範囲で専門的かつ高度な医療を安定的かつ継続的に提供するとともに、医療の質の向上を図っていた。
- ・また、市民への市民公開講座、出前講座や地域の医療機関への登録医総会やカンファレンスの開催等を通じて地域医療への貢献にも努め、市立病院としての求められる役割を引き続き果たしていた。

### ②新病院移転計画への対応

- ・さらにそれらと並行して、平成30年度の新病院への移転に向けて建設工事を予定どおり進め、移転後の医療提供体制や業務運営体制等の準備も着実に進められていたことも確認できた。

しかし、今回、今期の業務実績評価の結果のとおり、現状の取組において、来期に向けて改善しなければならない課題等も明らかになった。

特に今回中期目標を十分に達成できなかった項目の一つとして、救急医療における救急搬送の件数の伸び悩みや、地域医療機関との機能分担・連携における紹介率・逆紹介率の低迷等がある。

また、期間中ほぼ改善できないまま経過した経営状況について、市立病院としての役割を将来に渡って継続的に担うためには、安定した経営基盤の確立が不可欠であるが、新病院への移転を控え、さらに建替えや設備投資等の多額の資金や移転に伴う一時的な診療休止等も予定される中、厳しい経営判断が求められる。

これらを踏まえ、以下の点について意見、指摘する。

#### ①地域に頼られる救急医療提供体制の構築

- ・市立病院の最も重要な役割の一つである救急医療について、市内全体の救急搬送件数が増加傾向である一方、市民病院への救急搬送の件数は低下してきている。その要因を丁寧に分析するとともに、必要な対策を講じ、地域の中核病院として頼られる病院を目指していただきたい。

#### ②地域の医療機関との更なる機能分担・連携に向けた実効性のある対策

- ・今後も地域医療支援病院の取得を目指す中、紹介率・逆紹介率の目標達成は必須であり、そのためには、地域の医療機関との顔の見える関係・信頼関係の構築が非常に重要である。
- ・現行の取組に甘んじることなく、更なるきめ細やかな連携と丁寧な対応により信頼を高めること、質の高い医療の提供に努めることで、地域の診療所や市民から選ばれる病院を目指していただきたい。

#### ③収支の均衡を意識した病院経営

- ・職員の採用や医療機器の導入についても、病院経営上、優秀な人材の確保や高度医療機器への投資は必要なものと理解できるが、それらを有効に活用し、それに見合う医業収益を確保できてこそその投資でなければならない。政策医療等に係る経費については市からの運営費



負担金が支出されていることも踏まえ、収支の均衡を図ることを常に意識すること。

・これまで以上に赤字決算の原因分析と改善方策に努め、経常収支比率、医業収支比率の目標値を達成できるよう、不断の努力を持ってあらゆる経営改善に取り組んでいただきたい。

④職員のモチベーションや医療の質の向上につながる人事評価制度の構築

・今期に構築できなかった人事評価制度についても、明確な導入計画のもとで確実な制度構築を行い、職員のモチベーションの向上と質の高い医療の提供につなげていただきたい。

⑤その他

・来期は、新病院への移転という大きな転機を迎えるが、国立循環器病研究センターとの機能分担・連携を進め、相乗的な価値向上を図るとともに、医療関係者との連携のもと市民の健康寿命の延伸に貢献されたい。

今期の達成状況に対する詳細の要因分析はさることながら、その取組や方針等の妥当性にも目を向けるとともにアウトカムも意識をし、年度ごとに具体的で効果的な、また実効性の高い取組を年度計画に位置付け、職員一丸となって遂行いただくことを期待したい。

## 第2項 項目別評価

### 1 第2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

#### (1) 評価結果及び判断理由

評価B 「中期目標を概ね達成した。」

中期目標期間中の各年度における評価は、平成26年度は「年度計画を実施し、中期計画の実現に向けて概ね計画どおり進んでいる。」、平成27年度と平成28年度は「年度計画を達成し、中期計画の実現に向けて計画どおり進んでいる。」、平成29年度は「年度計画を実施したが、中期計画の実現のためにはやや遅れている。」という結果であった。

また、小項目評価における評価3以上の項目数は、平成26年度は22項目中21項目(95.5%)、平成27年度と平成28年度は全項目(100%)、平成29年度は21項目中17項目(81.0%)であったことから、市立病院としての役割を果たすための取組が行われていたことが分かる。

しかし、救急患者や紹介患者の増加を図るため、急性期病院としての機能の充実、消防本部との連携強化、開業医への訪問、登録医総会、市民公開講座や出前講座での院内のPR活動等を継続的に取り組んだものの、入院や手術等を必要とする急性期患者や救急搬送患者の増加につなげることができなかった。また、最終年度の平成29年度には、逆紹介率が大幅に減少し、目標値を達成できなかったことにより、地域医療支援病院の承認を得ることができなかった。これらのことにより評価結果は、「中期目標を概ね達成した。」とする。

#### (2) 小項目評価の集計結果

		小項目評価			
		平成26年度 (2014年度)	平成27年度 (2015年度)	平成28年度 (2016年度)	平成29年度 (2017年度)
1 市立病院 として担 うべき医 療	(1) 救急医療	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
	(2) 小児医療、周産期医療	—	—	—	—
	ア 小児医療	4	3	3	3
	イ、ウ 周産期医療	3	3	3	3
	(3) 災害医療	3	3	3	3
	(4) 高度医療	—	—	—	—
	ア、イ 医療の高度専門化への対応	<u>3</u>	<u>3</u>	3	3
	ウ、エ 脳卒中、心筋梗塞、糖尿病に おける機能分担	3	3	3	3

	(5) がん医療の充実	3	3	3	3
	(6) 予防医療	3	3	3	3
	(7) 福祉保健行政との連携	3	3	3	3
2 質の高い 医療の提 供	(1) 安心安全な医療の提供	3	3	3	3
	(2) 信頼される医療の実施	3	3	3	3
	(3) 医療職の人材確保、養成	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	3
3 患者満足 度の向上	(1) 職員の接遇向上	3	3	3	3
	(2) 院内環境の快適性の向上	3	3	3	3
	(3) 待ち時間の改善	3	3	3	3
	(4) ボランティアとの協働	3	3	3	3
	(5) 市民意見の活用	3	3	3	3
4 地域医療 機関等と の連携	(1) 地域医療ネットワークづく り	4	3	3	3
	(2) 地域医療機関との機能分担 と連携	2	3	<u>4</u>	<u>2</u>
大項目評価		B	A	A	C

※各事業年度でウエイト付けした小項目は「二重線」で表記。

## 2 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

### (1) 評価結果及び判断理由

評価B 中期目標を概ね達成した。

中期目標期間中の各年度における評価は、平成26年度から平成28年度は「年度計画を達成し、中期計画の実現に向けて計画どおり進んでいる。」、平成29年度は「年度計画を実施したが、中期計画の実現のためにはやや遅れている。」という結果であった。

また、小項目評価における評価3以上の項目数は、平成26年度は8項目の全て、平成27年度は8項目の全て、平成28年度は7項目の全て、平成29年度は6項目中5項目(83.3%)と、全体的には着実に取組を進めていたと言える。

しかし、人事給与制度については、最終年度の平成29年度においても、職員の能力を正當に評価し、モチベーションの向上につながるような制度の構築ができていなかった。

これらのことにより評価結果は、「中期目標を概ね達成した。」とする。

### (2) 小項目評価の集計結果

		小項目評価			
		平成26年度 (2014年度)	平成27年度 (2015年度)	平成28年度 (2016年度)	平成29年度 (2017年度)
1 業務運営体制の構築	(1) 業務運営体制の構築	<u>4</u>	<u>3</u>	3	3
	(2) コンプライアンスの徹底	3	3	3	3
2 効率的・効果的な業務運営	(1) 適切かつ弾力的な人員配置	—	—	—	—
	ア、ウ 医療環境に応じた人員配置	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	3
	イ、エ 働きやすい職場環境づくり	3	3	3	3
	(2) 予算執行の弾力化	3	3	3	3
	(3) 人事給与制度	3	3	3	2
大項目評価		A	A	A	C

※各事業年度でウエイト付けした小項目は「二重線」で表記。

### 3 第4 財務内容の改善に関する事項

#### (1) 評価結果及び判断理由

評価 C 中期目標を十分達成できていない。

中期目標期間中の各年度における評価は、平成26年度は「年度計画を達成し、中期計画の実現に向けて計画どおり進んでいる。」、平成27年度から平成29年度は「年度計画を実施したが、中期計画の実現のためにはやや遅れている。」という結果であった。

また、小項目評価における評価3以上の項目数が、平成26年度は7項目の全て、平成27年度は7項目中2項目（28.6%）、平成28年度と29年度は8項目中2項目（25%）であった。

看護師の増員や新病院を見据えた医療従事者の確保等に伴い給与費が増加していることに対して、病床利用率を向上させることができず、見込んでいた医業収益を確保できなかったことから収支の均衡を図ることができず、平成28年度と平成29年度では赤字決算となっている。第1期中期目標期間の累積としては黒字であったものの、医業収益の不足及び給与費の増加が影響し、平成26年度末時点では約6億9,000万円あった利益剰余金が、平成29年度末時点では約1億1,500万円まで減少し、さらに平成26年度末時点では約15億7,600万円あった資金も、平成29年度末時点では約8億2,900万円まで減少していた。目標の経常収支比率及び医業収支比率を達成するためには、全職員が一丸となって努力する必要がある。

これらのことにより評価結果は、「中期目標を十分達成できていない。」とする。

#### (2) 小項目評価の集計結果

		小項目評価			
		平成26年度 (2014年度)	平成27年度 (2015年度)	平成28年度 (2016年度)	平成29年度 (2017年度)
1	経営基盤の確立	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
2 収入の確保 と費用の節 減	(1) 収入の確保	—	—	—	—
	ア、イ	4	2	<u>2</u>	<u>2</u>
	積極的な患者の受入れ	3	3	3	3
	ウ、エ	3	3	3	3
	適切な診療報酬の確保	3	3	3	3
	オ	3	3	3	3
	高度医療機器の活用	3	3	3	3
	(2) 費用の節減	—	—	—	—
	ア 材料費の抑制	3	2	2	2
	イ 経費の抑制	3	2	2	2
大項目評価		A	C	C	C

※各事業年度でウエイト付けした小項目は「二重線」で表記。

#### 4 第5 その他業務運営に関する重要事項

##### (1) 評価結果及び判断理由

評価 A 中期目標を達成した。

中期目標期間中の全ての年度評価は、「年度計画を達成し、中期計画の実現に向けて計画どおり進んでいる。」という結果であった。

また、小項目評価においても、平成26年度から平成29年度の全ての年度において全項目が評価3以上であったことから、年度計画に沿った取組を確実に進めていたことが分かる。

これらのことにより評価結果は、「中期目標を達成した。」とする。

##### (2) 小項目評価の集計結果

	小項目評価			
	平成26年度 (2014年度)	平成27年度 (2015年度)	平成28年度 (2016年度)	平成29年度 (2017年度)
1 職員の意識改革	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
2 情報の提供	3	4	3	<u>3</u>
3 新病院移転計画への対応	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
大項目評価	A	A	A	A

※各事業年度でウエイト付けした小項目は「二重線」で表記。